

## Leve de kennisbureaucratie!

---

*Paper voor het seminar van de Stichting Innovatie, Kwaliteit en Professionaliteit in het Openbaar Bestuur op 21 mei 2010*

*Frans de Vijlder, Lector Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties*

## Inleiding

De stichting IKPOB heeft tot doel het dienen van het algemeen belang door een duurzame bijdrage te leveren aan de verbetering van de kwaliteit van het openbaar bestuur in het publieke en semipublieke domein. Met het oog op de realisatie van deze doelstelling is een werkprogramma opgesteld.

Daarin wordt de aandacht nu vooral gericht op een betere werking van het arrangement van vraag en aanbod. Dit arrangement heeft betrekking op diensten die gericht zijn op competentieverbetering van overheidsorganisaties en overheidsmedewerkers. De vraag hoe de doelstelling van het IKPOB het beste bereikt kan worden laat zich volgens de organisatoren opsplitsen in drie deelvragen, namelijk (1) welke thema's en uitdagingen spelen er in het openbaar bestuur, (2) op welk(e) onderwerp(en) wil IKPOB zich het komende jaar richten en (3) welke activiteiten in welke vorm passen bij het bereiken van deze speerpunt(en).

Dit paper is bedoeld om een aanzet en focus te geven voor een expertmeeting op 21 mei waarin een antwoord gezocht wordt op bovenstaande vragen. Het moet impulsen geven aan het gesprek: waar moet het gesprek over gaan? Welke thema's verdienen nadere uitwerking? Wat vermag een professional die werkzaam is in het hedendaagse openbaar bestuur? Hoe gaan we het zo organiseren dat die professional goed toegerust wordt en blijft? Hoe optimaliseren we de vraagarticulatie richting de dienstverleners die hierbij betrokken zijn.

De gestelde vraag leent zich eerder voor een dissertatie dan voor een paper van 5 - 6 kantjes. Het kan in dit paper niet anders dan een keuze voor een beperkt aantal invalshoeken zijn.

## Waar te beginnen? Kennisintensivering als driver.

We nemen de doelstelling van IKPOB tot uitgangspunt. Die heeft per definitie betrekking op innovatie, kwaliteit en professionaliteit in de publieke sector. Hoe de werking van mechanismen op dat gebied te verbeteren? Het uitgangspunt van de redenering die in dit paper wordt gevolgd is dat kennisintensivering de basis is voor duurzame innovatie, voor leren en verbeteren binnen organisaties, voor de optimalisering van processen tussen organisaties en ook voor het zelfstandig en onderling functioneren van burgers onderling en in de relaties tussen overheden, organisaties en burgers/cliënten. Nauw verweven met de IKPOB-missie dus.

Die kennisintensivering is op te vatten als een belangrijke, zo niet de belangrijkste, drijvende kracht achter het ontstaan van moderne nationale staten en hun overheidsbureaucratieën, nationale economische, sociale, culturele huishoudingen, hun instituties en de moderne vormen van burgerschap zoals die zich in de 19<sup>de</sup> en 20<sup>ste</sup> eeuw hebben ontwikkeld. Maar diezelfde kennisintensivering - en de economische potenties die erdoor ontstaan - is een drijvende kracht achter het wegvallen van de (territoriale) grenzen en de voortschrijdende individualisering.

Het begrip kennisintensivering drukt ook precies uit waar het om gaat: de (welvaarts)ontwikkeling van individuele personen, organisaties<sup>1</sup> en samenlevingen wordt mogelijk door een steeds intensiever gebruik van kennis. En die intensivering als zodanig lijkt zichzelf ook nog eens te versterken, te accelereren.<sup>2</sup> Kennisintensivering heeft ook een keerzijde. Individuen, organisaties en samenlevingen

---

<sup>1</sup> Als we in dit paper spreken over 'organisaties', dan bedoelen we daarmee zowel bedrijfsorganisaties in de markt als (semi-)publieke (overheids)organisaties mee. Ook de relatie tussen 'markt' en 'overheid' wordt sterk gedreven door die kennisintensivering. Denk in dit licht aan de vraagstukken van economische opschaling ('globalisering') en de zeer actuele vraagstukken op het gebied van 'global governance'.

<sup>2</sup> Overigens is er veel discussie over de vraag of het tempo echt versnelt en waaraan je dat kunt afmeten.

drijven op kennis, zijn daarmee afhankelijk geworden van kennis en, erger nog, worden daardoor ook kwetsbaarder voor menselijk falen, voor systeemfouten en voor 'niet weten'. Ons levenslot ligt niet meer in de handen van een macht die buiten onze invloedssfeer ligt, maar in een zelfgecreëerde interventiewerkelijkheid, '*created environment*', waarin overheden een spilfunctie vervullen in infrastructuur, verdelingsmechanismen en bescherming naar burgers toe. Termen als risicosamenleving en catastrofesamenleving geven hieraan uitdrukking. Met de meest krachtige technologieën zijn tegelijkertijd de zwartste scenario's en incidenten te bedenken. Hiermee verbonden paradoxen zijn dat het gevoel van onveiligheid onder burgers groeit in een samenleving waarin protocollen, procedures, kwaliteitssystemen, etc. juist zoveel mogelijk risico's proberen uit te sluiten. Zo ook het wantrouwen in (wetenschappelijke) kennis, mede gevoed door de – al dan niet schijnbare – tegenstrijdigheden in wetenschappelijk onderzoek. De kwellung ten top voor overheden, maatschappelijke dienstverleners en gezagsautoriteiten, die hun legitimiteit van handelen bij uitstek ontleen aan hun zichtbare bijdrage aan vrede, welvaart en veiligheid voor burgers. We stuiten hier op Mirko Noordegraaf's interventieparadox<sup>3</sup>. Om er nog een schepje bovenop te doen: die kennisintensivering heeft ook gezorgd voor grote nieuwe ethische en morele vragen en dilemma's, waar elke burger, elke organisatie en elke individuele professional<sup>4</sup> in de overheid en maatschappelijke dienstverlening individueel en in teamverband mee te maken krijgt. Misschien is dit ethische en morele aspect wel het meest essentiële element waarop de IKPOB zijn bijdrage moet leveren. Ik kom daar later op terug.

## **Kennisintensivering, de transformatie van instituties en de groei van 'bureaucratie'**

In deze paragraaf ga ik nader in op de gevolgen van kennisintensivering voor organisaties en instituties in de publieke en semi-publieke sectoren. Maar kennisintensivering is niet een in organisaties geïsoleerd proces. Het is eerst en vooral een proces in samenlevingen, zodat het ook het gedrag van individuele personen, sociale verbanden en samenlevingen als geheel beïnvloedt. En het gaat er niet alleen om dat mensen 'meer weten', of 'intelligenter zijn', maar nog veel meer om de tweede en hogere orde effecten van dit 'meer weten'. Een groot deel van de beschikbare kennis wordt weer toegepast in steeds 'intelligenter' apparaten en andere gebruiksvoorwerpen, die een bijna niet te overschatten invloed hebben op onze gedragsalternatieven en onze emotionele beleving van de wereld om ons heen. Ook organisaties worden via hun cliënten, stakeholders en het eigen personeel geconfronteerd met deze invloeden uit de kennissamenleving en de impact ervan is mogelijk nog krachtiger dan van de 'directe' vormen van kennisintensivering in de organisatie zelf. Kennisintensivering leidt tot een verdere ontwikkeling van de organisatie, ondersteunt deze en maakt deze 'intelligenter'. Kennisintensivering heeft vele uitingsvormen. Een poging om deze in een aantal categorieën in kaart te brengen en samen te vatten vinden we in bijlage 1<sup>5</sup>. We onderscheiden daarin acht categorieën, namelijk:

1. Onttovering professionele mythe, verlies van monopolie op 'professionele kennis'
2. 'Slimme apparatuur' in primair proces
3. Horizontalisering klantrelatie/juridisering

---

<sup>3</sup> Mirko Noordegraaf (2008) Management in het Publieke Domein. Bussum, Coutinho

<sup>4</sup> We gebruiken de term 'professional' hier in een bredere betekenis. In dat kader beschouwen we ook overheidsdienaren als professionals.

<sup>5</sup> Het betreft hier een tentatieve, niet empirisch gefundeerde indeling in een aantal categorieën. Er bestaan grote onderlinge samenhangen tussen de categorieën. In dat opzicht is ook niet voldaan aan eisen van exclusiviteit. Het is slechts een poging tot ordening.

4. Verschuiving positie professional in de organisatie
5. Ontsluiting en intens gebruik cliëntinformatie
6. Aanpassing organisatie van aanbod/markt
7. Intensiever gebruik data eigen organisatie
8. Veiligheid en risicominimalisatie, toezicht en registratie van handelingen

Kenmerkend voor al deze uitingsvormen van kennisintensivering is dat ze tegelijkertijd de complexiteit van de organisaties en de samenleving sterk doen toenemen. Ze geven de burger, cliënt, medewerker/professional, maar ook de managers en bestuurders het gevoel dat de organisatie verder bureaucratiseert. We komen hier in de buurt van het proefschrift van Albert Jan Kruijer<sup>6</sup> die een relatie legt tussen bureaucratiesing en individualisering. Het zijn juist deze kenmerken van de kennisintensivering die grote weerstanden oproepen (zie b.v. Margo Trappenburg in NRC-opinie dd. 15-05-2010). Tegelijkertijd is de (belofte van) welvaartsvergroting, grotere veiligheid, etc. die er van uit gaat zo groot dat niemand die zou willen missen ten koste van dit welvaartsverlies of een toename van blootstelling aan risico's. Dit mechanisme is overigens kenmerkend voor de gehele ontwikkeling van de kapitalistische welvaartsproductie en de verhouding tussen 'markt' en 'overheid'.

Een deel van deze bureaucratie is ongelukkig, namelijk die van buiten af opgelegde, die in de organisatie zelf niet begrepen en doorleefd wordt. In het onderwijs, in de zorg en ongetwijfeld ook in andere delen van de publieke sectoren zijn in de loop van de afgelopen decennia buiten de organisatie bedachte systemen ingevoerd, die de professionals en vaak ook de managers en bestuurders zelf niet hielpen, eerder overlast bezorgden, zoals kwaliteitszorgsystemen, patiënt- en leerlingvolgsystemen, verantwoordingsvormen, etc., waarvan de organisaties en hun professionals meestal zelf niet begrepen welke schat aan kennis over het eigen functioneren van de organisatie door data te combineren, en daarmee kansen om te leren en te verbeteren, hiermee gegenereerd kon worden (zie een simpel voorbeeld in het kader).

Veel hart-longchirurgen zien hun patiënten vaak slechts één keer na de operatie terug. De nazorg wordt overgenomen door de cardioloog van een lokaal ziekenhuis en de huisarts. De hart-longchirurgen kunnen daardoor niet nagaan of de ingreep op langere termijn succesvol is. Vooral bij innovatieve operatiemethoden hebben zij geen beeld van de ontwikkeling van de patiënt. Om het contact te behouden met de patiënt vragen de hart-longchirurgen uit Nieuwegein haar patiënten online een jaar lang enkele vragenlijsten in te vullen. Met dit patiëntvolgsysteem krijgen ze beter inzicht.

Mijns inziens is dit vanuit de medische kant bekeken een goede stap, maar ook vanuit meer klantgericht werken dergelijke volgsystemen hun dienst bewijzen. Het systeem levert een schat aan informatie op over de levenswijze van patiënten na een hart- of longoperatie. Met het toevoegen van enkele algemene vragen leert het ziekenhuis meer en meer over deze specifieke doelgroep. Het beter in kaart brengen van je doelgroep in relatie tot je zorgdienst is ongeveer een basisstap bij het toepassen van zorgmarketing in je ziekenhuis (quote uit een weblog van Martijn Hulst).

Het blijven jaren, zo niet decennia Fremdkörper 'die er moeten zijn', zonder dat deze van noemenswaardige invloed zijn op de routines in de organisatie. Daardoor heeft de term 'bureaucratie' een zeer negatieve klank gekregen bij professionals, terwijl die juist bedoeld was om organisaties effectief, transparant, rechtvaardig en voorspelbaar in hun gedrag te maken in de richting van burgers, cliënten.

<sup>6</sup> Albert Jan Kruijer (2010) Mild despotisme in Nederland? Dissertatie Universiteit van Tilburg.

Interessanter wordt het wanneer de organisatie wanneer de organisatie op grond van maatschappelijke signalen en interne sturing wordt gedwongen zichzelf te verdiepen in de vraag hoe ze van middelen tot resultaten komt. Alleen organisaties die dat van zichzelf begrijpen – of tenminste een serieuze poging doen om dat te begrijpen – zijn in staat om te innoveren, in de zin van een serieuze verbetering – kwalitatief dan wel kwantitatief – van hun resultaten.

### **Kenniscirculatie, innovatie, co-creatie en het nut van ‘critical being’**

De uitingsvormen van kennisintensivering doen zich, grotendeels onafhankelijk van elkaar, voor in individuele organisaties en onderdelen van de (semi-)publieke sectoren, maar dwingen de organisaties in de beide subsystemen vroeger of later om op het snijvlak van deze twee werelden tot onderlinge afstemming en wederzijdse aanpassing te komen. Wat hier feitelijk vereist is, zijn intensieve vormen van co-creatie ofwel innovatie in nauwe communicatie met en grotendeels gestuurd door de stakeholders in de omgeving (*outside-innovation*). Eenvoudig blijkt dat niet te zijn. De toppen van de organisaties kunnen deze ontwikkelingen verkennen en het strategische belang van intensieve samenwerking inzien. Maar dat wil niet zeggen dat afspraken die op dat niveau worden gemaakt, vanzelfsprekend leiden tot navenant snel en slagvaardig handelen in de onderlinge relaties in andere delen van de organisaties. Omgekeerd kennen ook de contacten tussen de werkvloeren in beide subsystemen zo hun eigen rationaliteit en logica, die omgekeerd door het management niet altijd begrepen worden. Al met al is gezamenlijk op innoveren een ingewikkeld technisch en vooral sociaal proces, waarvan de deelprocessen met verschillende kloksnelheden verlopen. Het innovatieproces zelf moet permanent worden gestuurd en bijgestuurd.

In die wereld moeten professionals en ‘professionele’ bestuurders (m.a.w. bestuurders zijn op hun manier ook professionals!) in de (semi-)publieke sectoren hun dagelijkse werk doen. Hetzelfde geldt voor de opleidingsinstellingen die deze professionals moeten opleiden en bijscholen. Het opleiden en bijscholen kan niet meer plaatsvinden zonder actieve betrokkenheid van de organisaties waarvoor deze professionals worden opgeleid. Docenten worden daarmee kenniswerkers die een actieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de praktijkvelden waarvoor ze hun opleidingen verzorgen, althans dat zou moeten; dat is de ‘filosofie’, die in omgevingen met veel hoogopgeleide kenniswerkers onderschreven wordt, maar slechts zeer lastig in de praktijk te brengen is. Het vereist namelijk een grondige aanpassing in de institutionele vormgeving van kennisoverdracht en kennisproductie.

Supercomplexiteit is volgens de Engelse filosoof Ron Barnett<sup>7</sup> een toestand waarin onze denkkaders, ons actieperspectief en de ankers voor onze persoonlijke identiteit bij voortduring ter discussie staan. In zo’n wereld – aldus Barnett – moeten hogeroponderwijsinstellingen een duale rol vervullen, namelijk: (1) ervoor zorgen dat supercomplexiteit voortdurend geschikt en herschikt wordt en (2) ervoor zorgen dat ons leven een beetje aangenaam blijft in zo’n chaotische wereld. Sterker nog, dat we ons een beetje kunnen *vermaken* – in de zin van plezier hebben – met deze toestand van onzekerheid. Hij stelt dat in de huidige tijd “criticality” het voornaamste leerdoel voor het hoger onderwijs zou moeten zijn. Dat is iets anders dan de kritische houding die studenten altijd al moesten verwerven in het hoger onderwijs. De “criticality” van Barnett omvat de gehele persoon. Hij rafelt deze uiteen in drie domeinen:

1. “critical reason”, de kritische houding tegenover formele kennis;

---

<sup>7</sup> Ron Barnett (1997). *Higher Education: a Critical Business*. Buckingham, SRHE/Open University Press; Idem (2000) *Realizing the University*

2. “critical self-reflection”, de kritische houding tegenover de eigen persoon;
3. “critical action”, de kritische houding in het omgaan met de maatschappelijke omgeving, de wereld.

Hoogopgeleiden moeten in alle drie de domeinen, en dan ook nog onderling geïntegreerd in de persoon, op het hoogste niveau kunnen functioneren. Vertrouwen in jezelf en bij voortdurend werken aan je persoonlijke ontwikkeling zijn volgens hem van veel groter, zo niet doorslaggevend belang. Barnett besteedt bovendien specifieke aandacht aan professionals, waarbij hij zich sterk afzet tegen Donald Schön's overbekende concept van de reflective practitioner. Hij verwijt Schön dat die een veel te individualistisch beeld van de professional heeft neergezet en geen oog heeft voor de van buitenaf opgelegde sociale en intersubjectieve kenmerken van het professionele bestaan. Bovendien is kritisch denken in het denkschema van Schön zuiver instrumenteel, een ‘kunstje’ omwille van de ‘verkoop’, maar niet de ontwikkeling van een eigen standaard, die recht doet van het beeld dat er van de professional in de samenleving bestaat en mag bestaan. Barnett's alternatief is de critical professional. Volgens Barnett is de essentie daarvan niet zozeer het problemen oplossen door het toepassen van kennis, maar veel meer het kunnen hanteren van onderling strijdige denkschema's ('multiple discourses'), die kritisch ten opzichte van elkaar zijn. Dat vergt oordelen met een hoge maatschappelijke verantwoordelijkheid en daarmee een ontwikkeling als persoon die niet is los te zien van diens rol te zien van diens rol als professional. Barnett gaat zover dat de professional volgens hem niet het recht, maar de plicht heeft om hardop zijn bijdrage te leveren aan het debat over de issues die zijn vakgebied raken en daarmee de samenleving helpen naar een hoger plan te tillen.

## **Wat betekent dit alles voor IKPOB**

Laten we in navolging van Barnett proberen werkers in de publieke en semi publieke sectoren niet te laten lijden, maar juist te laten genieten van de super complexe wereld waarin ze hun werk moeten doen. Daarvoor moeten zij en hun organisaties beter worden toegerust. De IKPOB kan daaraan op basis van het bovenstaande en rekening houdend met het reeds bestaande aanbod volgens mij op drie manieren aan bijdragen.

### *1. Werken aan een nieuwe professionele bagage*

IKPOB kan een bijdrage leveren aan de bovengenoemde grondige aanpassing in de institutionele vormgeving van kennisoverdracht en kennisproductie. In de opleidingen voor beroepen in het publieke domein kan en moet veel meer worden gepreludeerd op zich aandienende vernieuwingen van professionele praktijken. Zolang het opleiden gebeurt op basis van verouderde beelden van professionele praktijken:

- trekken deze een populatie aan die zich ‘wentelt’ in dit verouderde beeld (zoals het individualistisch beeld van de reflective practitioner waar Barnett op doelt);
- draagt dat bij aan een reproductie van die verouderde professionele praktijk;
- vervreemden de organisaties waarvoor opgeleid wordt steeds verder van wat de samenleving feitelijk vraagt.

IKPOB zou moeten bevorderen dat het kunnen omgaan met de nieuwe maatschappelijke realiteit onderdeel gaat uitmaken van de normale bagage van de professional. Bijvoorbeeld: het beeld over de bureaucratie. In plaats van bureaucratie te beschouwen als een ‘vreemd’, professioneel verschijnsel, moet het tot de normale professionele bagage horen om met bureaucratie als maatschappelijk verschijnsel om te kunnen gaan, etc.

IKPOB kan in dat kader meerdere activiteiten ontplooiën:

- studies en signaleringen (laten) maken over gewenste aanpassingen in deze professionele bagage (en een bijbehorende aanpassing in het HRM-beleid van de organisaties);
- projecten en prijsvragen, gericht op het ontwikkelen van opleidingspraktijken, waarin die nieuwe professionele bagage een integrale plek krijgt

## 2. *Bevorderen van 'critical being'*

In het verlengde daarvan ligt de aandacht voor de 'vorming van de persoon', die als werker in het publieke domein in staat is tot eigen oordeelsvorming en bereidheid daarnaar te handelen. Een groot tekort in de manier waarop het zogenaamd 'competentiegericht opleiden' op de meeste plaatsen wordt ingevuld, is het technisch-instrumentele karakter ervan, wat bijna per definitie tot 'uncritical being' leidt. Het gaat in het publieke domein niet meer om het uitvoeren van de regels, maar om de oordelen over de vraag of een bepaald handelen, past bij de waarden die in die regels besloten liggen. Het durven nemen van verantwoordelijkheid; het benoemen, erkennen en bespreekbaar maken van misstanden en fouten die zijn gemaakt; het lef om de omgeving te betrekken in het oplossen van problemen; het tonen van ruggengraat onder lastige omstandigheden; het durven aanspreken van collega's op gedrag; de bereidheid om conflicten op te lossen, vanuit respect voor burger of cliënt; het nemen en tonen van gepast leiderschap. Veel van de incidenten, tekorten in het functioneren van organisaties in het publieke domein zijn terug te voeren op het ontbreken van deze vormen van oordeel en gedrag. Op deze punten kan IKPOB:

- bevorderen dat deze elementen in opleidingen veel meer aandacht krijgen (dit is ingewikkelder dan het lijkt; het vereist namelijk ook een ander soort opleiders/persoonlijkheden)
- minder conventionele trainingsprogramma's (doen) ontwikkelen, bijvoorbeeld intensieve analyses van gedrag van teamleden, bestuurders, etc. in cases.

## 3. *Meta-makelaar in de kenniscirculatie*

IKPOB zou ook een rol kunnen nemen als 'meta-makelaar' in de kenniscirculatie en co-creatie. Daarmee bedoel ik dat IKPOB studies en signaleringen zou kunnen maken van ontwikkelingen in kenniscirculatie etc. in verschillende onderdelen van het publieke domein (en eventueel met soortgelijke processen in de marktsector ter referentie) en actief partijen met elkaar in gesprek kunnen brengen om over die praktijk van kenniscirculatie van elkaar te leren. Professionals en/of bestuurders uit verschillende onderdelen van het publieke domein zouden in projectachtige settings door middel van intensieve analyse tot innovaties gebracht kunnen worden. Ik besef dat dit allemaal nog wat abstract en zweverig klinkt, maar het lukt niet om dit individueel in de studeerkamer te concretiseren.

**Tabel 1: Uitingen van kennisintensivering in overheid, zorg, onderwijs**

Label \ Sectoren	Uitingen (gemeentelijke) overheid	Uitingen zorg	Uitingen onderwijs
<b>Onttovering professionele mythe, verlies van monopolie op 'professionele kennis'</b>	Verlies ambtelijk aura, 'gewone' kenniswerker	'protocollen', deprofessionalisering/nieuwe professionaliteit van de arts	Discussie over effectiviteit onderwijsvernieuwingen, BON/professioneel statuut als tegenbeweging/sentiment
<b>'Slimme apparatuur' in primair proces</b>	e-government, robot als huwelijk voltrekkende ambtenaar BS (Japan, 16-05-2010)	Robotoperatie, werkt nauwkeuriger als menselijke chirurg; cure = 'garagewerk', care = domotica geworden, zorg op afstand, etc.	Gaming, online/blended learning, virtual learning communities
<b>Horizontalisering klantrelatie/juridisering</b>	Erosie van 'gezagsautoriteit', aansprakelijkheid voor 'missers', dialoog met stakeholders, transparantie over prestaties gemeente	Dialoog met 'slimme, mondige patiënten', patiëntennetwerken, toegankelijke keuze- en prestatie-informatie	Opvoeding in netwerken transparantie over resultaten, '(zeer), zwakke scholen, toegankelijke keuze- en prestatie-informatie.
<b>Verschuiving positie professional in de organisatie</b>	Ambtenaar als proactieve teamspeler	Arts moet zich voegen in team en organisatie – RvB grotere zeggenschap	Voorbij de romantiek klaslokaal, nut en noodzaak van teamwerk
<b>Ontsluiting en intens gebruik cliëntinformatie</b>	'Slimme gemeente', koppeling bestanden	EPD (organisatie, regionaal, landelijk)	Leerlingdossier, jeugdossier
<b>Aanpassing organisatie van aanbod/markt</b>	Gemeente niet meer als aanbieder, maar als aanbesteder van maatschappelijke diensten (WMO, Inburgering, etc.), gemeente meer als regievoerende en ordenende partij	Marktwerking, opschaling, diversificatie van zorgaanbod	Opschaling, nieuwe organisatievormen (b.v. coöperatie), vermarkting en internationalisering
<b>Intensiever gebruik data eigen organisatie</b>	'Slimme gemeente' (interne bedrijfsvoering en taakorganisatie)	'Zorgonderneming', ziekenhuislogistiek	Professionele zelfevaluatie, aandacht voor interne governance
<b>Veiligheid en risicominimalisatie, toezicht en registratie van handelingen</b>	'crowd-management', etc.	Rekenvaardigheden verpleegkundigen, aandacht patiëntveiligheid, teamtraining medische teams	Vroege diagnose ZZS, medicalisering onderwijs en zorg, dossiervorming